

経営理念の作成方法に関する考察

——心理学のアプローチを手かりとして——

加 藤 雄 士

要 旨

本稿は、経営理念の具体的な作成方法に関して考察するものである。まず、経営理念の作成方法に関する先行研究を概観するが、その具体的な作成方法に関する研究が少ないことを指摘する。その上で、心理学（NLP=神経言語プログラミング）の知識を活用した具体的な経営理念の作成方法について考察していくことにする。NLPのニューロロジカルレベル（人の意識の論理構造モデル）が経営理念の作成に有効であることを明らかにしている。

I はじめに

経営理念の作成方法については、いくつかの先行研究がある。たとえば、1962年、1981年、1995年に行われた経営理念に関する調査をみると、この約30年間の間に、日本企業の経営理念の作成プロセスに大きな変化があったことがみられる。具体的には近年の経営理念の作成プロセスが、社長主導型から合議制あるいはスタッフ主導型へと大きく変化してきていることがうかがえる。

また、「ビジョナリー・カンパニー」では、基本理念の作成方法について、基本的な価値観、会社の基本的な存在理由を書き出すことから始めるべきだという。それらは、模造することができず、「本物」でなければならず、内側を見つめることによって、見つけ出すしかないとしている [ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス、1995]。ただし、どのようにして内側を見つめ、基本的な価値観や存在理由を見つけたらよいかという点について、有効な方法を提示できていない。

さらに、経営者が経営理念を作成したときの具体的な研究もある。例えば、松下幸之助氏が経営理念を作成し、社員に発表したときの話などは様々な書籍に記述がある。こうした成果にもかかわらず、経営者が具体的にどのようなプロセスで経営理念を作成したのかまで明らかになっているとは言えない。以上のように経営理念の具体的な作成方法について実務に示唆を与えてくれる研究は多くない。

そこで、「ビジョナリー・カンパニー」でいうような「本物」の経営理念を見つけ出す有効な方法を心理学の知識を活用して考察することにした。内側を見つめ、本物の経営理念を見つけ出すためには、「ビジョナリー・カンパニー」でいう頭で思考し書き出すという方法ではなく、身体知（無意識的なアプローチ）も活用し、もっと丁寧なプロセスを踏んだ方法が有効だと考える。そこで、心理学の一分野である NLP（神経言語プログラミング）を手がかりとすることにした。

NLP は、1970年代にアメリカで作り出された実践的な心理学の一分野である。その無意識的な世界に踏み込んだ研究の成果は実用的だと評価が高い。この NLP に「ニューロロジカルレベル」（人の意識の論理的な階層構造）という概念がある。その概念を活用した「ニューロロジカルレベルの統一」というワークを活用して、本物の経営理念を見つけ出す手助けにならないかを検証した。その結果、NLP のニューロロジカルレベルを活用した経営者へのセッションは、本物の経営理念を見つけ出すことに有効であるとの示唆が得られたのではないかと考える。今後、こうした NLP などの心理学の研究を応用した実証的な研究の継続が求められる。

II 経営理念の定義づけ

経営理念という用語は、さまざまな用語とはほぼ同義に使用されている。例えば、経営思想・経営イデオロギー・経営精神・経営哲学・経営信条・指導原理・企業理念・基本理念・綱領・経営方針・企業目的・根本精神・信条・信念・理想・ビジョン・誓い・規・モットー・めざすべき企業像・事業成功の秘訣・事業領域・行動指針・行動規準・スローガン・社是・社訓、などである [奥村, 1994]。

このように経営理念に関しては、多くの論者の中で様々な定義づけや概念規定がなされている。ここでは定義に関する議論には深入りしないことにするが、本稿の目的に必要と考えられる範囲内で、経営理念に関する理解を整理しておきたい。

間 [1984] は、経営思想のことを、経営者の経営に関する思想で、たんなる「思想」ではないといい、ここでいう思想（イデオロギー）とは、「直観によって得られた意味内容に論理的反省を加えてできあがった思惟の産物」だという。そして、この経営思想が、経営者にとって重要になるのは、経営者個人に目的や目標を与え、経営者自身を内面から動機づけるからだという。また、経営思想は個人の思想、経営理念は経営組織の思想（社会的イデオロギー）と区別している。小規模企業や零細企業では、経営思想がそのまま経営理念となるだけでなく、大企業でも創業者のような場合には、それが、直接、経営理念になるかまたはその思想が直接経営理念に反映されるという。

また、清水 [1996] は、経営者個人の信念はむしろ「経営哲学」であり、経営理念はあくまで企業あるいは組織としての経営目的、指導原理を重視するという。経営理念が現実の活動を支えるためには、広く企業の内外で理解され承認されるものでなくてはならないからだという。

本稿でも、経営者個人の思想や信念である「経営思想」（「経営哲学」）と、経営組織の思想、指導原理等を意味する「経営理念」とは区別して考えることにする。そして、経営理念の定義を、「経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導理念」[清水, 1996]であると理解する。また、経営思想の定義を、「経営者個人が抱く経営に関する信念であり、直観によって得られた意味内容に論理的反省を加えてできあがった思惟の産物」であると理解する。

Ⅲ 経営理念の作成方法に関する先行研究

1. 日本企業の経営理念の作成方法に関する調査

日本企業では実際にどのように経営理念が作成されているのであろうか。経営理念の作成方法に関しては、1962年（昭和37年）に「日本の経営」研究会によって大企業を対象とした調査が行われている [鳥羽, 浅野に所収]。その調査によると、経営理念に相当する概念として、社是、社訓、社憲、社魂、社風、社規、社則、信条など様々な使用例があり、1962年という調査時点での経営理念を指す名称としては、社是・社訓で代表されるという。

また、この調査によると、社是・社訓がどのようにして作成されているのかという点に関して、①社長個人で、あるいは誰かと相談して作ったというケースが全体の7割に達している。次に多いのが、②総務部、人事部などに草案の作成を委託したケースであり、③特別の起草委員会を設けて作成されたものはごく少ない。また資本規模別でみると、10億円以上の大企業では、従来からの部を利用したり起草委員会を新設したりして作成するケースが多くなる、という傾向が見られる。

作成方法のその他としては、①親会社のもを転用した、②自然発生的に成立、③従業員の意向を反映、④社長・専務の言行を集約した、などがあげられる。このうち設立時期との関連でみると、②の自然発生的に成立と④社長・専務の言行を集約したのは、明治・大正期の比較的早い時期に設立された企業に、また①の親会社のもを転用と③の従業員の意向を反映は、昭和以降設立の新しい企業に多いことが特徴として指摘できる。

さらに、鳥羽, 浅野 [1984] は、1983年に行った独自のアンケート調査をふまえ、「わが国の経営理念も、かつての如き『社長のお筆先』方式あるいは『天下り』方式から次第

に変化し、『社員参加』方式あるいは『積み上げ』方式へと、その作成プロセスも変化してゆかねばならない」としている。

北居・出口 [1997] は、上記の「日本の経営」研究会が1962年（昭和37年）に行った調査、日本理念研究準備会が1981年（昭和56年）に行った「経営理念に関するアンケート」、財団法人関西生産性本部・経営実態調査委員会〔調査専門委員長 加護野忠男神戸大学教授〕が1995年（平成7年）に行ったアンケートの3つを比較して、経営理念の作成方法について分析している。その研究の中で、経営理念の作成者に関しては、この約30年の間に、大きな変化があったことがうかがわれるという。1961年の段階では、調査企業の70%において、経営理念の作成が社長主導で進められている。ところが、34年後の1995年では、社長個人が作成した理念の割合は、大幅に減少し、逆にスタッフや起草委員会が作成にたずさわるケースが、大幅に増加している。外部専門家の意見に基づいて作成した企業も、少数ながら増加している。これらの事実から、近年の経営理念の作成プロセスが、社長主導型から合議制あるいはスタッフ主導型へと大きな変化があったことを示している。

図表1 経営理念の作成者

作成方法	1961年	1995年
社長（創業者）が個人で作成	48.2%	16.2%
社長（創業者）が相談・協議の上作成	21.8	24.1
総務部、人事部、社長室などのスタッフが起草	13.6	22.1
起草委員会で立案	4.5	22.7
外部専門家の意見に基づいて作成	0.9	2.8
その他	11.0	12.0

（出所）北居・出口 [1997]。1961年のデータは、鳥羽、浅野（1984）の表2による。

また、規模との関連でみると、規模が大きくなるにつれ、社長個人あるいは社長が合議で作成する割合が減少している。逆に、スタッフが作成する割合は規模とともに増加している。起草委員会や外部の専門家が関与する割合は、大企業で比較的高い。こうした事実に対して、北居・出口は、民主的な方法で企業独自の理念が作成できるかどうかについては疑問が残ると指摘する。すなわち、作成段階で多くの人々の意見を取り入れるうちに、鮮烈さや強烈さが失われ、誰もが納得できるような一般的な内容になってしまう可能性があるという。そして、民主的で一般的な経営理念が、組織の独自性を訴え、従業員を動機づける機能をはたすかどうかは疑問が残ると指摘している。

以上から、日本企業では、経営理念の作成が、社長主導で進められる割合が大幅に減少し、スタッフや起草委員会が作成にたずさわるケースが大幅に増加してきていることがわかる。また、規模が大きくなるにつれて、社長主導で進められる割合が減少している。こ

のように民主的な方法で作成された一般的な経営理念は、従業員の欲求や現実の社会的価値観を取り込むという点でプラスに働く可能性があるが、他方で、組織の独自性を訴え、従業員を動機づける機能をはたすかどうかという点には疑問が残ると考えられる。

2. 「ビジョナリー・カンパニー」による経営理念の作成方法

ジェームズ・C・コリンズとジェリー・I・ポラスは、その著書「ビジョナリー・カンパニー」[1995]の中で、真に卓越した企業（ビジョナリー・カンパニー）が、基本的価値観や目的といった基本理念を大切にしていることを明らかにした。そして、経営理念の作成方法についても次のように書いている。

ビジョナリー・カンパニーは、「何を価値観とするべきか」という問いを立てるのではなく、「われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何なのか」という問いを立てる。そして、自分たちの会社をビジョナリー・カンパニーにしたいと考えている人は、まず何よりも先に、基本理念をしっかりとさせるべきである。そのためには、基本理念を構成する第一の要素である会社の基本的な価値観を箇条書きにするところから出発すべきである。その箇条書きした項目が5つか6つを超えていれば、基本的な要素が煮詰まっていない可能性が高い。また、基本的な価値観を箇条書きにした原稿ができたなら、社内で「状況が変わって、この基本的な価値観のために業績が落ち込むことがあっても、それを守り抜こうとするだろうか」と議論すべきである。心からイエスという答えを出せないのであれば、それは基本的なものではないので削除すべきである。

続いて、基本理念を構成する第2の項目である会社の目的、会社の基本的な存在理由を文書にすべきである。「会社を清算しても、従業員にも株主にも経済的な悪影響を及ぼさないでしょう。それでも会社を清算しないのはなぜなのか。会社がなくなったとき、われわれが失うものは何なのか」と考えてみるべきである。

その基本理念は、つくりあげることも設定することもできず、模造することもできず、理屈でつくりあげることもできない。それは、内側を見つめることによって見つけ出すしかない。また、基本的価値観と目的は心の奥底で信じているものでなければならず、そうでなければ、基本理念にはならない。それは本物でなければならぬからである。また、基本理念を文書にする作業にだれが参加すべきかは、「火星派遣団」で議論するよう勧めることが多い。火星派遣団とは、ほかの惑星で会社をもうひとつ、ゼロからつくるとしたとき、6人から15人しか（12人が適切かもしれないという）宇宙船に乗れず派遣できないとしたときに選ぶ会社の精神を代表する人たちだ [ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス、1995]。

以上のように、「ビジョナリー・カンパニー」では、基本理念を文書にする作業には、

会社の精神を代表する人たち6人から15人（「火星派遣団」）で議論するよう勧めることが多いという。先に紹介した先行調査にあったように、日本の企業で近年増加しているスタッフや起草委員会がこの火星派遣団のような集団であるかどうかは疑問が残るところであり、そうして作成された経営理念がその最大の伝道者である経営陣が心の奥底で信じているものになっているかどうか疑問が残るところである。

また、「ビジョナリー・カンパニー」では、(1)「何よりも大切にしているものは何か」（会社の基本的な価値観）を箇条書きに（文書化）する、(2)会社の目的、基本的な存在理由を文書化する、という2段階のプロセスで基本理念を見つけ出すという。つまり、頭でいきなり2つの問いを思考して、それを文書化（言葉にする）ことを求めている。果たして、このような根本的な質問に対して、心の奥底で信じているものが頭の中にすぐに思い浮かぶものだろうか。また、思い浮かんだ言葉を並べて、しっかりとくる文章化がすんなりと作成できるのだろうか。こうした点に疑問が残る。会社の基本的な価値観や目的、基本的な存在理由などはもっと別の方法で導き出した方が有効ではないだろうか。

3. 経営理念の作成の実例—松下幸之助氏のケースより—

実際に企業の経営理念はどのようにして作られているのだろうか。たとえば、松下幸之助氏が松下電器製作所（現・パナソニック株式会社）の経営理念を考案して、発表したときの話は有名である。松下氏は、事業を始めた当初から明確な経営理念をもっていたわけではない。¹松下氏は、ある宗教団体の本部を見学して、敬虔な態度で働く信者たちの様子、無償の奉仕に喜々として汗を流している姿勢に接して、「多くの悩んでいる人々を導き、安心を与え、人生を幸福にする」という使命感が欠けていることに気づいたという。そこで、生産者の使命について考えた結果、その使命はこの世の貧しさを克服することである、すなわち生活に必要な物資を、豊富な水のように安く無尽蔵に提供して、この世の中から貧乏人をなくすることであると考えたという。この松下氏の使命感は、「水道哲学」と呼ばれている。²このような形で、松下氏の個人の使命感が、個人レベルを超えて、会社の経営理念のレベルに広がり独り歩きをするようになった。

また、松下氏によると、「正しい経営理念」は、「なにが正しいかという、一つの人生観、社会観、世界観に深く根ざしたものでなくてはならない」という。しかも「正しい人生観、社会観、世界観というものは、真理というか、社会の理法、自然の摂理に合ったものでなくてはならない」という【奥村、1994】。

そして、松下氏は、経営理念を明確にもった結果、経営に魂が入ったということを次のように語っている。

「そのように一つの経営理念というものを明確にもった結果、私自身それ以前にくらべ

て非常に信念的に強固なものが出てきた。そして従業員に対しても、また得意先に対しても、言うべきことを言い、なすべきことをなすという力強い経営ができるようになった。また従業員も私の（経営理念の）発表を聞いて非常に感激し、いわば使命感に燃えて仕事に取り組むという姿が生まれてきた。一言にしていえば、経営に魂が入ったといってもいいような状態になったわけである。そして、それからは、われながら驚くほど事業は急速に発展したのである。」[伊丹敬之，加護野忠男，1989]

まさに松下氏が作成した経営理念は、本物の経営理念であったと言えよう。これは経営者や創業者の体験・経験が経営理念の言葉に変わったケース（創業者・経営者主導型による作成方法のケース）であり、松下氏も強烈な体験や深い思いから1つの経営理念にたどり着いたものと考えられる。ただし、松下氏本人の中で、体験・経験がどのように言葉に変わっていったのかという点については未知な部分が残る。また、正しい人生観，社会観，世界観，真理，社会の理法，自然の摂理に適った経営理念をどのように作成したらよいかという点についても、未知なままである。おそらく松下氏本人も体験・経験などから無意識のうちに言語化しており、明確には意識化はされていなかっただのではないかと考えられる。実務では、こうした点についての具体的な説明が必要とされる。

4. 経営理念の作成に関する留意点

先行研究では、経営理念に関してさまざまな論点³や問題点が指摘されている。ここでは、本稿の目的である経営理念の作成に関する留意点のみ3点指摘したい。

(1) 借りものでなく本物の経営理念であること

鳥羽，浅野 [1984] によれば、業種や企業形態を無視して借りものの社是・社訓を制定した場合、あるいは、現在の事業展開と相違するような場合には、従業員に違和感や矛盾を感じさせることになるという。また、ジェームズ・C・コリンズ & ジェリー・I・ポラス [1995] は、経営理念に含まれる基本的価値観と目的は心の奥底で信じているものでなければならず、そうでなければ、基本理念にはならないとっている。それは本物でなければならぬからだという。

以上のように、経営理念は、借りものであってはならず、本物でなければならぬということが指摘されている。先に紹介した調査にあった「親会社のものを転用」したようなものでは、本物とは言えないし、民主的なアプローチによるものがどこまで本物になるかも疑問が残るところである。本物の経営理念というのは、松下幸之助氏が語ったように「経営に魂が入った」と表現できるような状態のものを言うのであろう。

(2) 現実の社会的価値観と一致すること

鳥羽, 浅野 [1984] によると, 経営理念は創業者・歴代経営者の個人的な使命感や成功体験に支えられ継承され, 長くその企業の発展に役立ってきたものであったとしても, 現実の社会的価値観と一致しなければ, 普遍性や現実性を失ったことになり, 生きたものにはならないという。経営者の知識・体験に基づく精神も, 現実の社会的価値観と一致するときにはじめて多くの人々を納得させ, 支持, 共感をうるのだという。

(3) 従業員の帰属意識を高められること

清水 [1996] によれば, 従業員が自らの欲求と両立しうるものと信じることができる経営理念である場合に, その帰属意識を高めることができるという。そうでない場合は, その帰属意識を高めることは難しいという。

以上, 経営理念の作成に関する留意点に関して3点指摘してきた。すなわち, (1)借りものでなく本物の経営理念であること, (2)現実の社会的価値観と一致すること, (3)従業員の帰属意識を高められること, の3点であった。

本稿では「経営者個人が抱く信念, 従業員の欲求・動機, 社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導理念」[清水, 1996] という経営理念の定義を採用した。まさにこの定義の中の, 経営者個人が抱く信念, 従業員の欲求・動機, 社会的環境の要請という3つの要素を満たすような経営理念の作成が求められるのである。⁴

(4) 経営理念の作成に関する3つの留意点と問題意識

以上, 経営理念の先行研究について, 1962年, 1981年, 1995年に行われた調査, 「ビジョナリー・カンパニー」による研究, 松下幸之助氏と経営理念についての研究, 経営理念の作成に関する3つの留意点などを概観してきた。経営理念の作成に関する研究は少なく, 十分であるとは言えない。以下では, 上記の3つの留意点に即して本稿の論点を整理しておくことにする。

経営理念が, 借りものではなく, 心の奥底で信じているもの, 本物でなければならないとするならば, それは経営者の人生体験や経営組織の経験から滲み出てくる必要がある。実務ではそうした体験・経験や思いをどのように言葉に変換していったら良いのかという点についての検証が求められる。

また, 経営者個人が抱く信念, 現実の社会的価値観との一致, 従業員の欲求との両立についての一貫性が経営理念には求められる。そうした一貫性をもった経営理念をどのように作成したらよいか具体的な示唆が求められる。

そこで、本稿では、経営者の人生体験、経営組織での様々な経験などから滲み出てくるものや思いをいかに経営理念という言葉に転換していったらよいのか、また、現実の社会的価値観との一致、従業員の欲求との両立といったものを取り込み、一貫した経営理念をどう作成したら良いかという点について、心理学のアプローチを手かかりとして考察していくことにする。

IV 心理学のアプローチを活用した経営理念の作成方法に関する考察

1. NLPのニューロロジカルレベル

(1) NLP（神経言語プログラミング）とは

経営者の人生体験や企業の経験から滲み出てくるものや思いを、どのように言葉に変換したらよいのか、あるいは、現実の社会的価値観との一致、従業員の欲求との両立などと一貫性を持った経営理念をどのように作成したらよいかという点について、心理学の一分野であるNLP（Neuro Linguistic Programming, 神経言語プログラミング）の手法を活用して考察していくことにする。

NLPとは、1970年代の初期、カリフォルニア大学の言語学助教授であったジョン・グリンダーと同大学の心理学科の学生であったリチャード・バンドラーの2人が、卓越した3人のセラピストたちの驚くほど似通ったパターンに注目し、そこから彼らの行動をモデル化し、スキルとしてまとめたことから始まったものである。そして、効果的なコミュニケーション、個人の変容、学習の促進などについての簡潔なモデルを打ち立てた。

このような初期のモデルからNLPはさらに発展した。観察の対象がセラピストにとどまるのではなく、経営者、芸術家、科学者など様々な分野の卓越した人たちを観察して、彼らがどのように世界を認識し、体験し、行動しているかを研究し、それらを誰にでも使えるスキルとしてまとめ上げていった。そのためNLPは治療、カウンセリングといった分野だけでなく、教育、スポーツ、ビジネス、医療、政治、子育てなど様々な分野に応用されるようになっていった[ジョセフ・オコナー、ジョン・セイモア著、橋本敦生訳、1994]。

NLP（神経言語プログラミング）は、その名称が示しているとおり、神経システム（Neuro）と言語（Linguistic）と身体が相互に作用して起こすパターンやプログラム（Programming）についての研究であり、モデル、スキルである[武井一喜、2006]。

人は、神経システム（視覚、聴覚、体感覚、味覚、触覚といった五感）を通して世界を認識する。それが人の中に体験を作りだす。そして、その体験は言語という形に変換されて、その言語を通じて人は世界を認識することになる。また、その言語を使って新たな体験をすることになる。その言語化、言語を使っての体験の仕方などのことをプログラムと

呼ぶ。こうした神経システム、言語、プログラムの関係性を解明しているがゆえに、NLP（神経言語プログラミング）という名称がつけられた。

経営理念を作り出す際に NLP が活用できるのは、こうした NLP の特徴に関係する。すなわち、人の体験・経験が言葉に変換される過程についての研究の成果が NLP には豊富にあり、経営者や経営組織の体験・経験を経営理念という言葉に変換していくプロセスに応用できるのである。

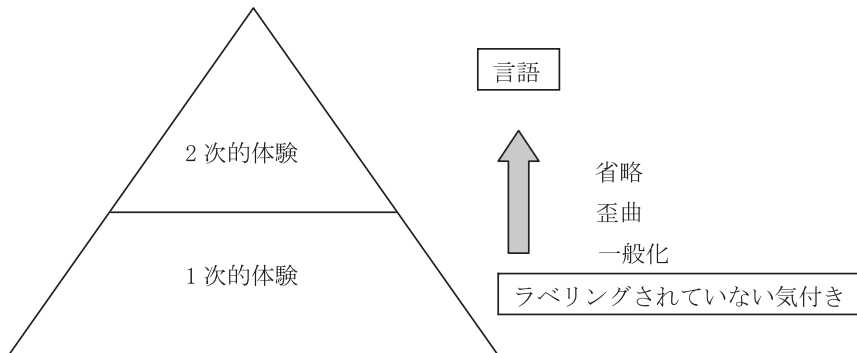
(2) 体験・経験が言葉に変換される過程とは—NLP 理論より—

先に、経営思想のことを、経営者の経営に関する思想で、たんなる「思想」ではないとし、ここでいう思想（イデオロギー）とは、「直観によって得られた意味内容に論理的反省を加えてできあがった思惟の産物」[間, 1984]だと紹介した。ここでいう直観によって得られた意味内容に論理的反省を加えるという思惟のプロセスとは具体的にどのようなものだろうか。直観がその人の体験・経験から出てくるものであるという前提で考えると、それは、体験あるいは経験から直観的に浮かんだアイデア（意味内容）に論理的反省を加えて思惟し、それを言語化していくプロセスと考えることができる。端的に言うと、体験・経験が言葉に置き換えられていくプロセスである。その過程でどのようなことが起きるのか、NLP 理論を援用して説明していく。

体験・経験の実体は、我々が五感の感覚要素で感知したもののことである。私たちはまず感覚要素でなんらかの感覚を感知するが、その時点ではまだ言語化されていない（これを一次的体験と呼ぶ）。その一次的体験をそのまま我々の内部にとりこむことができないため、その体験を言語化（ラベリング）して脳の中に格納することになる。この言語化して脳に格納（認知）する段階のことを二次的体験と呼ぶ。

その言語化（ラベリング）される段階では3つのプロセスが行われる。それが「省略」「歪曲」「一般化」というプロセスである。省略とは、体験・経験の全てが言語化されるわけではないことをいい、歪曲とは、言語化されたものは、実際に体験・経験した事実からは既に歪められていることをいう。また、一般化とは、体験・経験されたものが言語化された結果、抽象度の高い一般化されたものに変換されていることをいう [加藤雄士, 2010年]。当然、直観によって得られた意味内容に論理的反省を加えていく思惟のプロセスでも、省略、歪曲、一般化は行われていることになる。

図表2 言語化されるまでの過程



このような考え方が、経営者、経営組織が経営理念を作りだすために、(経営者、経営組織の)体験・経験を言葉に変換する、あるいは、経営者の暗黙知、身体知を言葉に変換していくケースで、活用できると考える。経営理念は本物である必要がある。本物とは頭だけで思考して作り上げた言葉ではなく、無意識の領域に存在する体験・経験の中からこそ導き出されるはずである。そうした体験・経験から、省略、歪曲、一般化といった制約を乗り越え、いかに本物と感じられる言葉を引き出してく扱い、それをより有効に言語化する手法がNLPにはある。たとえば、NLPのワークでは、体験・経験と言葉の間にある隔たりを十分に意識した配慮がされており、ある体験・経験をいきなり抽象的な言葉や文章に転換させることはほとんどない。まず五感で感じるプロセスを十分に体験させ、その後で、その五感を短い単語で言語化させるというアプローチをとることが多い。言葉をつないで文章化するのは、さらにその後のプロセスで行う。このように生の体験・経験を、それにふさわしい言葉、文章に置き換えるまで、何段階ものプロセスを踏む配慮をしているのである。このようなNLPのノウハウを経営理念の作成に応用できるのではないかと考える。

以下では、NLPのニューロロジカルレベルという概念を使って、具体的に経営理念を作りだす方法を検証していきたい。

(3) ニューロロジカルレベルとは

ニューロロジカルレベルとは、NLPの研究者でありNLP Universityの創設者であるロバート・ディルツ氏⁵がまとめた人の意識の論理的構造のモデルをいう。人類学者のグレゴリー・ベイトソンの学生だったディルツ氏が、そのベイトソンが定めた学習と変化における4つの基本レベルを、さらに個人や集団の中での作用のレベルの階層構造(人の意識の論理的構造モデル)として体系化した。この階層構造を活用することで経営者や組織の

構成員の心の奥底で信じているものに迫り、それを言葉にする方法を探求していくことにする。

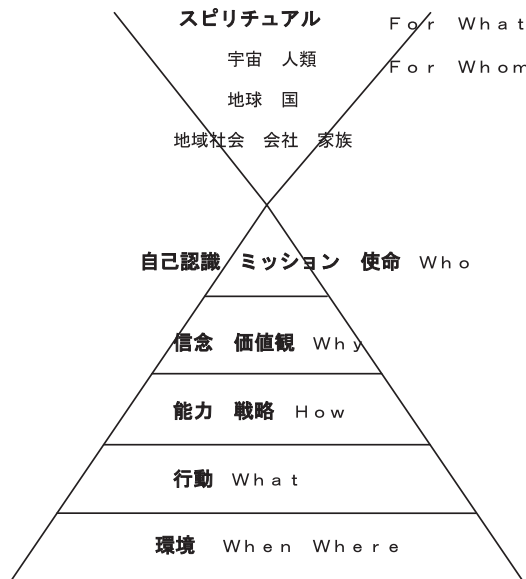
ディルツ氏の体系（ニューロロジカルレベル）には、6つのレベルがある。上位のレベルの変化は必ず下位のレベルに影響し、何らかの変化を起こすという。逆に下のレベルの変化は上のレベルに影響を及ぼすこともあるが、必ずしもそうなるとは限らないという[武井一喜, 2006]。

この6つのレベルとは、上から次のようになる。

- 1) スピリチュアル
- 2) 自己認識（アイデンティティー、ミッション、使命）
- 3) 信念・価値観
- 4) 能力（戦略）
- 5) 行動
- 6) 環境

以下でそれぞれのレベルについて説明していくことにする。

図表3 ニューロロジカルレベル



By Robert Dilts

1) 「スピリチュアル」とは、個人としての意識を超えて、家族、会社、地域社会、国、人類、大自然や宇宙とのつながりや、魂や神を感じる感覚のレベルのことである。自分は、自分を越えたより大きなシステムの一部（サブシステム）であるといった感覚のレベルの

ことをいい、「For What? (何のために?)」、「For Whom? (誰のために?)」に対する答えのレベルである。

2) 「自己認識」とは、自分は誰なのか、自分の存在理由、目的、使命、を意識する、「Who?」に対する答えのレベルのことを言う。

3) 「信念・価値観」は自分が大切にしていること、信じていることに関する、「Why? (なぜそれが大切か?)」に対する答えのレベルである。

4) 「能力」は、能力のみならず方向性、可能性、技術、リソースといったものも含む、「How? (どのように?)」に対する答えのレベルである。

5) 「行動」とは、特定の行動・振る舞いレベルのことを言い、「What? (何を?)」に対する答えのレベルである。

6) 「環境」とは、いつ、どこで、に関するレベルである。周りの環境のことをいい、「When? (いつ?)」「Where? (どこで?)」に対する答えになるレベルである。

ディルツ氏は、セミナー中の受講生とのやり取りの中で、あるレベルの言葉が他のレベルの言葉よりも、強いインパクトを与えることに気づき、このモデルを開発した〔武井一喜, 2006〕。

2. ニューロロジカルレベルを使ったセッション

(1) 「ニューロロジカルレベルの統一」と呼ぶ NLP のワーク

このニューロロジカルレベルを活用した「ニューロロジカルレベルの統一」と呼ばれるワークがある。このワークでは、ニューロロジカルレベルを実際に一つ一つ実際に歩いていくことで、自分の中に軸を定め、自分のミッションを明確化していくことが可能となる。座ってイメージをすることよりも、実際に歩いてイメージした方が身体知を使えるので効果的である。具体的な手順は次のようなる。

1. 最初に望ましい状態（アウトカム）を設定する。

2. 一歩前へ出て、**環境レベル**へ進む。

望ましい状態を作り出すにあたって、どのような環境にいるか、見えるもの、聞こえるもの、感じることを言語化する。⁶

3. 一歩前へ出て、**行動レベル**へと進む。

望ましい状態を作り出すにあたって、どのような行動をしているか、あるいはどのような行動をする必要があるかを言語化する。

4. 一歩前へ出て、**能力レベル**へ進む。

望ましい状態を作り出すにあたって、どのような能力を持っているか、また、どのような能力が必要かなどを言語化する。

5. 一步前へ出て、**信念・価値観のレベル**へ進む。

望ましい状態を作り出すにあたって、どのような信念を持っているか言語化する。

6. 一步前へ出て、**自己認識のレベル**へ進む。

望ましい状態を作り出すための、自分自身のアイデンティティーを探る。「あなたの役割、使命は何ですか?」「あなたはどのような人ですか?」といった問いに対して答えていく。

7. 一步前へ出て、**スピリチュアルの領域**へ進む。

自分の存在を十分に認め、自分を越えたスピリチュアルな意識とのつながりを感じる。「あなたは、ほかのどんな人たちの為に存在しているのでしょうか? あなたの、あなたを越えたビジョンとは何でしょうか?」といった問いに答えていくことになる。そこから、身体の向きを変えて、望ましい状態をもう一度眺めてみる。

8. スピリチュアルの領域とのつながりを感じながら、ニューロロジカルレベルを下位階層に向かって一步一步戻っていく。それぞれのレベルでの意識や体感などの変化を感じ取り、それを統一させていく。具体的には、2) 自己認識 (アイデンティティー)、3) 信念・価値観、4) 能力、5) 行動、6) 環境と再び辿っていくことで各レベルを一つの大きな意識に向かって統一させることができ、自分の中に一本筋が通ったような感覚を覚えることができる。ここがこのワークのポイントである。一度下位階層から順に上位階層に上がっていった後、もう一度下位階層へと下っていくのである。上位階層にあるスピリチュアル・レベル、信念・価値観レベルの答を持ったまま、下位階層の問いに答えていく。これは、環境や行動などを変えても信念に変化は現れないが、信念を変えることは必然的に行動や環境に影響を与えることになる、すなわち、上位のレベルの変化は必ず下位のレベルに影響し、何らかの変化を起こすというニューロロジカルレベルの考え方が含まれている。

「ビジョナリー・カンパニー」では、まず、ニューロロジカルレベルでいう3) 信念・価値観レベル (われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何か) の問いに答えた後に、2) 自己認識 (アイデンティティー) レベル (会社がなくなったとき、われわれが失うものは何なのか) の問いに答えるという手順を示していた。それに対して、ニューロロジカルレベルの統一のワークでは、6) 環境、5) 行動、4) 能力、3) 信念・価値観、2) 自己認識、1) スピリチュアルと上位階層に上がっていった後、再び、2) 自己認識、3) 信念・価値観、4) 能力、5) 行動、6) 環境へと下位階層に下っていった。両者の手順はかなり違うことになる。

(2) 「ニューロロジカルレベルの統一」のワークを応用したカウンセリング・セッション

先に紹介した「ニューロロジカルレベルの統一」のワークを応用することで経営者の内面を深く掘り下げることが可能になる。ここでは実際にこのワークを応用したカウンセリング・セッションで経営者の内面を掘り下げた事例を紹介する。NLP トレーナーが、経営者に実施したセッションの記録である。⁷ さきほど紹介したケースでは、最初に望ましい状態を設定した後で、一歩前へ出て、環境レベルへと進んだが、ここでは、クライアントに「お話になりたいテーマは何ですか？」と質問し、行動レベルから出発している。以下では、トレーナーとクライアントとの間のやりとりに、筆者がニューロロジカルレベルの階層を書き入れている。

トレーナー 「お話になりたいテーマは何ですか？」

クライアント 「私は機械のメンテナンスの会社を経営しています。無理してやると事故が発生します。たんに売上を増加させるのではなく、事故がなく売上を増加させたいと思います。」

トレーナー 「それを、どうなりたいか、肯定語に直して表現していただけますか？」

クライアント 「売上が上がって、しかも順調に稼働している……。その中で、平常心をもってリーダーシップを発揮したいと思っています。従業員のことも考えられて、同時に売上も上げることができるようになりたいです。」

トレーナー 「具体的に対処していることは何ですか？」 (行動レベルの質問)

クライアント 「あまり売上のことをとやかく言わないようにしています。また、朝礼で4Sのこととかをしっかりと話しています。従業員の気持ちが落ち着くようなこともやっています。」

トレーナー 「その他には……何かありますか？」

クライアント 「安全大会などもやっています。」

トレーナー 「具体的にどうなっていることが望ましいですか？」

クライアント 「みんなの自尊心が高まることを意識してやっています。気持ちが現場に現れているからです。」

トレーナー 「ゴールに向かって、どんなリソースや強みを持っていますか？」 (能力レベルの質問)

クライアント 「プロセス主義というか……、プロセスを大切にはしています。」

トレーナー 「そのゴールを達成するために大切にしているものは何ですか？」 (信念・価値観レベルの質問)

クライアント 「自己成長したいと考えています。」

トレーナー 「……」

- クライアント 「それで、地域もよくなると思うのです。」
- トレーナー 「そうすると、ご自身の使命とか役割などは、あるのでしょうか？」(自己認識レベルの質問)
- クライアント 「誰かのためにするというのが半分あり、自分のワクワクすることをやるというのが半分あります。それがいい影響を周りに与えると思います。」
- トレーナー 「そうすると、Aさんは周囲にどういう影響を与えるのでしょうか？」
- クライアント 「自己成長馬鹿と自分では読んでいるのですが……。」
- トレーナー 「そうすると、Aさんは周りの人にどのような影響を与える存在になるのでしょうか？」(スピリチュアル・レベルの質問)
- クライアント 「自己成長だけでも、社会にも良い影響を与えられるようにと願っています。」
- トレーナー 「……」
- クライアント 「自己成長を通して社会も良くする……。」
- トレーナー 「Aさんの使命、役割と言えることはありますか？ 改めてお聞きするのですが……。」(自己認識レベルの質問)
- クライアント 「楽しみながら成長することの楽しさを伝えることで、すべてがうまくいくと考えています」
- トレーナー 「そうすると、Aさんは、どんなことを大切になさっているのでしょうか？」(信念・価値観レベルの質問)
- クライアント 「自分が成長していくことです。他者支援という行為をつけて。」
- トレーナー 「そこで発揮される能力はどんな能力ですか？」(能力レベルの質問)
- クライアント 「人の良いところをつかんで評価することです。」
- トレーナー 「具体的にどんな行動をとっているのですか？」(行動レベルの質問)
- クライアント 「コーチングの勉強をしています。」
- トレーナー 「……」
- クライアント 「自在で手ぶらで………、自在が好きなんです。」
- トレーナー 「では、それができているところを想像してみて欲しいのですけれど……。そこを想像するとどんなシーンが思い浮かんでいますか？」(環境レベルの質問)
- クライアント 「『手ぶらで自在な状態』が自分の理想型です。宮本武蔵が好きなのです。宮本武蔵はこれから巖流島で佐々木小次郎と命を賭けた戦いをすると言う段になっても、何も考えることなくただ波間を眺めています。」
- トレーナー 「ええ……」

クライアント 「ふと、舟底を見ると折れた櫓があり、それを船頭から譲り受け、決闘に使う刀に仕上げます。シュシュと静かに櫓を削ることで、より無心に入っていきます。島に着き、いよいよ小次郎との決戦の瞬間に小次郎がサヤを投げ捨てます。その瞬間を武蔵は逃すことなく、瞬時に『小次郎！ 敗れたり！』と叫びます。それを聞いた小次郎は、自分が二度と己の刀をサヤにしまわないとうことを悟らされ、敗れる運命にあることを自覚します。敗れることを自覚したものの結末はもはや見えてしまっています。」

トレーナー 「そうなんですか……」

クライアント 「このように宮本武蔵は手ぶらであり、自在であり、瞬時に相手の本質を見抜いて言葉にする能力に長けています。この能力はコーチにも経営者にもとても必要な能力であり、そのようなステートを目指して自己成長の階段を上ることで、自分も他者も幸せにしていける人生が送れるのではないかと考えております。それがどう社会貢献に関わるかまだわからないのですが……。自己成長という道を進んでいくことで……。」

トレーナー 「それができたら、周りの人はどうなんでしょう？」(環境レベルの質問)

クライアント 「現場がきれいになっている。みんながやる気に満ちていて、自分で成長しています。他人依存ではなくて……。」

トレーナー 「今、何が見えますか？」

クライアント 「みんなの元気な姿が見えます。持っていた課題がとれた感じです。」

トレーナー 「そのシーンを見ながら、聴こえてくる声とかはありますか？」

クライアント 「『そうか！』というような、気づきの声が聞こえます。」

トレーナー 「そのシーンを見て、そうした声を聴いて、何を感じていますか？」

クライアント 「元気感です。」

トレーナー 「……」

クライアント 「これで成長できるという嬉しい、幸せな気持ちです。」

カウンセリング・セッションが終了して、トレーナーはクライアントに対して、どんなことを感じているかシェア（発話）して欲しいと依頼した。それに対して、クライアントは次のように答えた。

「深いところを掘られていく感じがしました。お腹のあたりを掘り下げるような決意が漲ってきました。不安な状態から出て、こういう状態が良かったと思えるような状態になりました。」

どうやら経営者の内面の深いところを掘り下げて、それを言語化することに成功したよ

うである。

(3) カウンセリング・セッションの振り返り

このセッションでは、ニューロロジカルレベルに沿って、5) 行動, 4) 能力, 3) 信念・価値観, 2) 自己認識, 1) スピリチュアル・レベルへと上位概念の質問に移っていった。このようにニューロロジカルレベルの階層に沿って1つ1つ順を追って質問していくと、答えが出やすくなる。ただし、何層か階層を飛ばされると答えるのが難しくなる。

そして、1) スピリチュアル・レベルから、2) 自己認識, 3) 信念・価値観, 4) 能力, 5) 行動, 6) 環境と下位階層に移行して質問していった。一度最上位のスピリチュアル・レベルまで上ってにおいて、そこから再び下位階層に下ってきたが、ここが核心である。トレーナーもセッションの後で、「往復することが大事です。行って、帰ってくるのですが、帰ってくる時の方がじっくりくる、より本心に即して答えられるのです。」と語っている。その理由についても、「1回目の質問で空白ができています。1回目の質問でしっかりとした答えが出ないと、空白ができていて、無意識が必死で脳が答えを検索してくれるのです。戻ってくると、他ごとを考えていてもアイデアが出てきます。1回目の(質問をしていく)道は、空白を作っているだけです」と語った。⁸

これらのワークのさらなる詳しい解説は本題とは外れるので説明を省くが、無意識を最大限有効活用するNLPのエッセンスがフル活用されたセッションになっている。これにより、思考(意識)レベルを超え、無意識(身体知)レベルでの答えを引き出せている。「ビジョナリー・カンパニー」に書かれていた手法よりも、さらにしっかりとくる言葉や文章が導きだせるはずである。

(4) カウンセリング・セッションの経営理念への展開

上記のカウンセリング・セッションを通して、経営者の内面から出てくる言葉を抽出することができた。次に、これらの言葉を拾って経営理念を書き出していく作業に入っていく。

「自己成長を通して社会も良くする」(スピリチュアル・レベル)

「楽しみながら成長することの楽しさを伝える」(自己認識レベル)

「自分が成長していくことです。他者支援という行為をつけて」(信念・価値観レベル質問)

「人の良いところをつかんで評価」(能力レベル)

「コーチングの勉強」(行動レベル)→これを、たとえば、「お互いの無限の可能性を信じて、お互いの可能性を引き出しあう関係づくり」という表現に変えることも可能である。

「きれいな現場」「みんながやる気に満ちていて、他人依存ではなく自分で成長」(環境レベル)

こうして書き出したフレーズを読み返してみると一貫性があることを感じられる。これらの言葉をつないで、経営理念(経営思想)の表現として文章化していけば良い。ここでも無意識の感覚を大切に、感覚的にしっくりくる表現にしていくことが大切である。

先に、経営理念の作成に関する留意点に関して3点指摘してきた。こうした無意識レベルの答えを引き出してくるワーク(セッション)を通じて、1点目の借り物でない本物の経営理念に近づくものと考えられる。また、このワーク(セッション)では、スピリチュアルレベルの質問をしており、2点目の現実の社会的価値観との一致についても配慮した言葉が引き出せる可能性がある。さらに、環境レベルの質問をすることで、3点目の従業員の帰属意識を高める経営理念にするための言葉も引き出せる可能性がある。⁹さらには、このワークでは、ニューロロジカルレベルの階層を往復するように順番に質問してきたために、上記3者の一貫性も保たれているものと考えられることができる。以上から、このワークを活用することで、「経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導理念」と定義した経営理念の作成が期待できるのである。

V むすび

本稿では、経営理念および経営思想の具体的な作成方法に関して考察してきた。経営者をはじめとする組織の構成員を動機づける本物の経営理念の具体的な作成方法に関して、NLP(神経言語プログラミング)のニューロロジカルレベルという人の意識の論理構造モデルが有効であることを、実際の経営者へのカウンセリング・セッションのケースを示しながら明らかにしてきた。

最後に、今後の課題について述べることにする。本稿では、1人の経営者に対するニューロロジカルレベルのセッションを紹介した。こうしたセッションで出てきた言葉をどのように経営理念としてまとめてくるかという具体的なプロセスまでは検証できていない。また、このアプローチは経営者の経営思想を導いてくるのには有効だとしても、組織の思想である経営理念に有効かどうかまでは検証できていない。経営者主導型ではなく、近年増加してきているスタッフが作成するケース、起草委員会や外部の専門家が関与するケースでは、こうしたアプローチをどのように活用できるのかも検証できていない。さらには、経営者や経営理念を作成するチームの構成員に、十分な現実的な社会的価値観の認識、従業員の動機に対する深い理解が備わっていることが必須条件となるが、これらは必

ずしも保証されたものではない。今後、こうして点についてもさらに研究を進めていきたい。

注

- 1 松下幸之助氏が経営理念を模索し始めたのは、従業員が100人を超えた頃からであったという。経営上の様々な問題に直面したことが契機となったと考えられる。たとえば、他の同業他社との競争に対する同義的な葛藤、取引先との関係についての葛藤、決算における納税にいかになん得するかという葛藤などが自身により吐露されている。また、ヘンリー・フォードの自伝を読んで、フォードが自らの事業を通じて社会の発展に寄与しようとする強い使命感を抱いていたことに感銘を受け、大きな気づきを得たという。こうした日々の様々な葛藤、気づきなどが経営理念の確立に影響を与えたものと推察できる。[住原則也他8人, 2008, ページ: 293-294]
- 2 1932年5月5日、松下氏は、貧しさを克服するという使命(水道哲学)を「所主告示」として従業員に告示した。そして、この所主の理念は、松下電気製作所(現・パナソニック電気産業)という会社の経営基本方針として提示された。この節目の日を松下氏は、会社の創業記念日とした[奥村恵一, 1994年, ページ: 49]。
- 3 松田[松田良子, 2002]によれば、経営理念に関する大きな論点は以下の5つだという。それは、(1)定義づけにかんする議論、(2)経営理念の機能や効果にかんする議論、(3)経営理念の構造にかんする議論、(4)経営理念の浸透にかんする議論、(5)経営戦略とのかかわりにかんする議論、の5つである。
- 4 そのためには、どこまで社長や創業者が作成に関与すべきか、あるいは民主的なアプローチがどれほど有効なものかどうかは課題となる。
- 5 ロバート・ディルツ氏は、NLPの第3世代の旗手と呼ばれ、現在最も精力的にNLPの研究を進めている。又、実務面でもアメリカの大企業でコンサルタントを務めている。
- 6 体験・経験は五感で構成されるため、ここでは五感のうち代表的な視覚、聴覚、体感覚で質問をしていることに留意されたい。なお、この最初のプロセスを言語化しないで非言語で行い、2度目のプロセスで言語化して行う方法もある。
- 7 2010年4月18日に、NLPトレーナーの大江亜紀香さんが、(株)テクア技研の代表取締役である羽原篤史さんに対して行ったセッションの記録である。(株)テクア技研(本社 愛知県岡崎市)は、平成2年創業の機械メンテナンス業で、従業員約50人の会社である。
- 8 「興味深いことに、質問を受けると、脳は意識レベルで答えを見つけたあとも無意識レベルの記憶システムを検索し続ける。検索が続いていることに本人が気づいていないときも、脳は毎秒30項目をスキャンすることがわかっている。だから脳は、顕在意識と潜在意識というふたつのレベルで、それぞれに異なるふたつの独立した作業を同時に行っている。」[Christina Hall, 2009]
- 9 経営者に現実の社会的価値観の認識が十分に備わっている場合、従業員の動機などへの深い理解がある場合に限る。

参 考 文 献

- Christina Hall (2009) THE ART OF TRAINING (seminar text), VOICE INC
- Edgar H. Schein (1999) The Corporate Culture Survival Guide, Jossey Bass Publishers (E. H. シャイン著, 金井壽宏監訳・尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化 生き残りの指針』(株)白桃書房, 2004)
- Joseph o'connor & Andea Lagos (2004) Coaching with NLP, element
- Robert B. Dilts (2003) From Coach to Awakener, Meta Publications
- Robert B. Dilts (1994) Strategies of Genius, Meta Publications
- Robert B. Dilts (1998) Modeling With NLP, Meta Publications
- Robert B. Dilts (1990) CHANGING BELIEF SYSTEMS With NLP, Meta Publications
- 伊丹敬之, 加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞社
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業』 株式会社有斐閣
- (株) NLP ラーニング (2010) 「NLP の基本がわかる2.5時間セミナー ニューロ・ロジカル・レベル編」 テキスト
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』 株式会社有斐閣
- ジェームズ・C・コリンズ & ジェリー・I・ボラス (1995) 『ビジョナリー・カンパニー』 日経 BP 出版センター
- 加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著 (2004) 『日本企業の戦略インフラの変貌』 (株)白桃書房
- 加護野忠男編著 (2003) 『現代経営学講座 6 企業の戦略』 八千代出版(株)
- 加藤雄士 (2010) 『経営に活かす人材開発実務 NLP を活用した人材開発』 関西学院大学出版会
- クリスティーナ・ホール (2008) 『言葉を変えると人生が変わる。NLP の言葉の使い方』 VIOCE
- グレゴリー・バイトソン (2001) 『精神と自然 生きた世界の認識論 改訂版』 新思泉社
- 佐々木直 (1999) 『企業発展の礎となる経営理念の研究』 産能大学出版部
- 清水 馨 (1996) 「企業変革に果たす経営理念の役割」 『三田商学研究』 第39巻第2号
- 社会生産性本部 (2004) 『ミッション・経営理念 【社是社訓 第4版】』 生産性出版
- ジョセフ・オコナー・ジョン・セイモア, 橋本敦生訳 (1994) 『NLP のすすめ 優れた生き方へ道を開く新しい心理学』 株式会社チーム医療
- 住原則也他 8 人 (2008) 『経営理念 継承と伝播の経営人類学研究』 PHP 研究所
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』 千倉書房
- 田中雅子 (2006) 『ミッションマネジメントの理論と実践 経営理念の実現に向けて』 (株)中央経済社
- 武井一喜 (2006) 『NLP でリーダー能力をグングン高める法』 株式会社ヴォイス出版事業部
- 田舞徳太郎 (2002) 『理念経営のすすめ 成功する会社の経営理念』 致知出版社
- 土屋喬雄 (2002) 『日本経営理念史』 麗澤大学出版会
- 鳥羽欽一郎, 浅野俊光「戦後日本の経営理念とその変化 経営理念調査をてがかりとして」 (1984) 『組織科学』 「組織科学」 Vol. 18 No. 2
- 野中郁次郎, 竹内弘高著, 梅本勝博訳 (2001) 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 間 宏 「日本の経営理念と経営組織」 (1984) 『組織科学』 Vol. 18 No. 2
- パトリシア・ジョーンズ+ラリー・カナハー著, 堀紘一監訳 (2001) 『世界最強の社訓 ミッ

ション・ステートメントが会社を救う』講談社

松浦敬紀「現代日本企業の経営理念」(1984)「組織科学」Vol.18 No.2

松田良子「経営理念研究体系的考察」(2002)『大阪学院大学 企業情報学研究』

松村洋平編著(2006)『マネジメント全集10 企業文化(コーポレートカルチャー) 経営理念とCSR』(株)学文社

水谷内徹也(1992)『日本企業の経営理念 〈社会貢献〉志向の経営ビジョン』同文館出版(株)

米倉誠一郎監修(1999)『21世紀の扉を開く わが社の経営理念と行動指針』(株)日本経営協会総合研究所

山崎啓支(2007)「実務入門 NLPの基本がわかる本」日本能率協会マネジメントセンター